

## **Személyzet-beszerzés (toborzás, kiválasztás, alkalmazás, beillesztés)**

**2011.03.09.**

**2011.03.16.**

**2011.03.23.**

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az  
emberi erőforr.fejl.

1

## **AZ ELŐADÁS VÁZLATA, TÉMAKÖREI**

- **Toborzás**
- **Kiválasztás**
- **Alkalmazás**
- **Beillesztés**

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az  
emberi erőforr.fejl.

2

## **A TOBORZÁS CÉLJA**

Megüresedő, üres vagy létesítendő új munkaposztokra potenciális munkavállalók felkutatása és megnyerése.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az  
emberi erőforr.fejl.

3

## **A TOBORZÁS FOGALMA**

Mindazon tevékenységek, amelyek megfelelő számú jelentkező megszerzésére irányulnak.

Potenciális munkavállalók vonzása egy adott álláshelyre.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az  
emberi erőforr.fejl.

4

## **A TORZÁS ELŐFELTÉTELE**

1. Legyenek:

- üres,
- megüresedett vagy
- új álláshelyek.

• 2. A munkaköri követelmények meghatározása rendelkezésre álljon.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az  
emberi erőforr.fejl.

5

## **A TOBORZÁS MÓDJÁT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK**

- milyen szintű munkatársra van szükségünk
- milyen a toborzási stratégiánk ( vállalati kultúra fenntartása vagy megváltoztatása )
- milyen előmenetelt tudunk biztosítani a felveendőknak
- állandó vagy ideiglenes munkaerőt keresünk
- meg akarjuk-e változtatni a munkaerő struktúráját
- a cég munkaerő-piaci pozíciója

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az  
emberi erőforr.fejl.

6

## A TOBORZÁS MÓDJAI

- Belső – vállalaton belüli
- Külső - vállalaton kívüli

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

7

## A BELSŐ TOBORZÁS ELŐNYEI

- A beszerzés költségei és időigénye jelentősen kisebb, mint a külső forrásból beszerzett jelölteké
- A jelöltek széles körben ismertek
- Rövidebb a beillesztési folyamat ( ismerik a vállalatot)
- Kisebb a kockázat az ismertség miatt
- Ösztönzőleg hat, ha a szervezeti tagok látják az előrelépés lehetőségeit
- Tartható a kialakult bérszint

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

8

## A BELSŐ TOBORZÁS HÁTRÁNYAI

- Szűkebb választási lehetőséggel kell szembenézni
- Magasak a továbbképzési költségek
- A szervezeti vakság hatalmas károkat okozhat (elfogultság).
- Kialakult belső „összefonódások”

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

9

## A BELSŐ TOBORZÁS MÓDSZEREI

- Egyéni megkeresés
- Tanácskozás szűk bizalmi körben
- Ismerősök/barátok útján
- Álláshirdetés hirdetőtáblán, vállalati újságban
- Normarendezés, teljesítmény-növelés
- Átszervezés, átcsoportosítás
- Visszahívás, újraalkalmazás
- Szervezeten belüli pályázat
- Szervezeten belüli képzés
- Életpályatervezés ( Tehetségbank )

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

10

## A KÜLSŐ TOBORZÁS ELŐNYEI

- Szélesebb választási lehetőség
- Alkalmazása rendszerint azonnal megoldja a cég munkaerő gondját, mivel nem kell ki-, át-és továbbképzés.
- Az újonnan érkező egészséges rivalizálást válthat ki stb.
- Új szemléletet, képességet, készséget hoz a szervezetbe.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

11

## A KÜLSŐ TOBORZÁS HÁTRÁNYAI

- Költségigényesebb
- Nagyobb a rizikó, hiszen nem ismerik jól a jelöltet
- A szervezet ismeret hiánya megnehezíti a kezdeti szakmai problémák megoldását, emberi konfliktusok adódhatnak az új munkavállalóval
- A dolgozók azt veszik észre, hogy a magasabb pozíciókat kívülről töltik be, így számukra nincs előrelépési lehetőség

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

12

## A KÜLSŐ TOBORZÁS MÓDSZEREI

- Szájhagyomány
- Iskolákkal történő kapcsolattartás
- Előnyös vállalati kép kialakítása
- Együttműködés szakmai szervezetekkel, érdekképviseletekkel
- Újsághirdetés
- Hirdetés ( TV, rádió )
- Közvetítők (fejvadászat, menedzserközvetítő, munkatárs-közvetítő, Munkaügyi Központ )
- Kölcsönzés-lízing
- Saját adatbank - Tehetségbank
- Utcáról történő felvétel
- On-line keresés- EURES rendszer

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

13

## A TOBORZÓ ÚJSÁGHÍRDETÉS TARTALMI KÖVETELMÉNYEI

1. A cég neve
2. A cég bemutatása (tev.kör, mérete, a munkavégzés helye)
3. A munkakör megnevezése
4. A munkakör leírása ( főbb feladatok )
5. A jelölttől elvárt követelmények:
  - iskolai végzettség, szakképzettség
  - szakmai gyakorlat, tapasztalat
  - egyéb: speciális ismeretek, (nyelv, számítógép stb.), egyéb ismérvek
6. Vonzási kulcspon ( előrelépési lehetőségek, képzés, tanulmányút )
7. Javadalmazás
8. További információk kérésének módja, helye és ideje. (Az információt nyújtó személy neve, címe, telefonszáma.)
9. A válaszadás módja, helye és határideje ( személyesen, postán, jelíggel, hová és meddig kell eljuttatni, a „választ”)
10. A kívánt mellékletek felsorolása ( bizonyítványmásolat, erkölcsi bizonyítvány, fényképfotó)

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

14

## EURES információs közvetítési rendszer

- **1993-ban hozta létre az EU az információs közvetítési rendszert (EUropean Employment Services- Európai Foglalkoztatási Szolgálat), amely lehetővé teszi a munkaerő közvetítését az EU-ban és az EGT-ben (Svájc, Norvégia és Izland) .**



Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

15

## Az EURES számítógépes munkaerő-közvetítési rendszer három alappillére

- az adatbázis,
- az EURES-tanácsadók és
- az informatikai rendszer.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

16

## Az adatbázis két része

- az egyik rész tárolja az adatokat a megüresedett álláshelyekre vonatkozóan az EU és az EGT területén,
- a másik olyan általános információkat közöl, amelyek a más tagállamban történő munkavállalást segítik elő. Itt kapnak helyet az EU- és EGT-államokat bemutató oldalak, amelyek az egyes országokban hatályos munkajogi, adójogi, társadalombiztosítási, szociális szabályokat mutatják be, továbbá hasznos információkat tartalmaznak az adott ország politikai, kulturális, gazdasági és szociális helyzetéről.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

17

## Az EURES-tanácsadók

- Több nyelven beszélő munkaközvetítők, pályorientációs tanácsadók, akik ismerik a tagországok munkanélküli-ellátási, szociális biztonsági és munkajogi rendszerét.
- Ők foglalkoznak a potenciális munkavállalókkal és munkaerőt keresőkkel, és folyamatosan tájékozódnak az egyes államok munkaerőpiacának helyzetéről.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

18

## Az informatikai rendszer

- A brüsszeli adatbázishoz kapcsolódik és összeköttetésben áll az egyes országok EURES tanácsadóinak munkaállomásaival, a nemzeti munkaerőpiaci adathálózatokkal. Az álláshelyek bejelentése is az interneten keresztül történik.
- Az EURES adatbázisa azonban még nem teljes. A tagállamok eltérő belső szabályozása miatt ugyanis egyelőre nem minden állás kerül föl a közös honlapra. Míg Németország és Ausztria az összes munkalehetőség mintegy 70 %-át közzéteszi, addig Anglia ettől jelentősen elmarad. Az Európai Bizottság ezért a jövőben egységesíteni szeretné a szabályozást, hogy az álláshelyek valamennyi európai munkavállaló számára elérhetőek legyenek.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

19

## Az EURES-hálózat szolgáltatásai

- állásajánlatok 29 európai országban, az érdeklődő jelentkezők önéletrajzai, tájékoztatás a külföldi élet- és munkakörülményekről és számos egyéb szolgáltatás.
- Európa-szerte jelenleg több mint 700 EURES tanácsadó dolgozik, akik napi kapcsolatban vannak az álláskeresőkkal és a munkáltatókkal egész Európában.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

20

## Magyarország és az EURES

- Használhatjuk mi is a rendszert.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

21

## Az EURES elérése

Kétféleképpen érhető el:

- egyrészt, az interneten keresztül bárki egyénileg is használhatja,

- másrészt itthon is létrejött egy tanácsadói és asszisztensi hálózat.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

22

## A KIVÁLASZTÁS FOGALMA

- **DÖNTÉSELŐKÉSZÍTÉSI FOLYAMAT, MELYBEN FELMÉRIK, HOGY AZ ÁLLÁSRA JELENTKEZŐK KÖZÜL MELYIK JELÖLT MILYEN VALÓSZÍNŰSÉGGEL LESZ KÉPES AZ ELVÁRT TELJESÍTMÉNY ELÉRÉSÉRE.**
- **A POTENCIÁLIS MUNKAVÁLLALÓK RANGSOROLÁSA.**

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

23

## A KIVÁLASZTÁS ELŐFELTÉTELEI

- **LEGYENEK BETÖLTENDŐ ÁLLÁSHELYEK**
- **LEGYENEK JELENTKEZŐK**
- **A PÁLYÁZÓK KÜLÖNBÖZZENEK EGYMÁSTÓL**

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

24

## A KIVÁLASZTÁSI STRATÉGIÁK ÉS MÓDSZEREK

- ÚJÍTÓ
- ÁLLAPOTMEGŐRZŐ
  
- BELSŐ
- KÜLSŐ

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az  
emberi erőforr.fejl.

25

## BELSŐ KIVÁLASZTÁSI ESZKÖZÖK

- PSZICHOLÓGUS
- JAVADALMAZÁSI RENDSZER
- TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS
- KARRIERTERVEZÉS

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az  
emberi erőforr.fejl.

26

## KÜLSŐ ESZKÖZÖK A KIVÁLASZTÁS LÉPÉSEI

1. PÁLYÁZATI ANYAG
2. REFERENCIA
3. TESZTEK
4. INTERJÚ
5. PRÓBA FELADAT, MUNKANAP
6. GRAFOLÓGUS
7. ÉRTÉKELŐ KÖZPONT
8. EGÉSZSÉGI ÁLLAPOT
9. SZAKVÉLEMÉNY
10. DÖNTÉS
11. UTÓHANG
12. GARANCIA

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az  
emberi erőforr.fejl.

27

## PÁLYÁZATI ANYAG

- KÍSÉRŐLEVÉL
- MOTÍVÁCIÓS LEVÉL
- ÖNÉLETRAJZ
- MELLÉKLETEK

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az  
emberi erőforr.fejl.

28

## ÖNÉLETRAJZ TÍPUSAI

- HAGYOMÁNYOS
- AMERIKAI
- KRONOLÓGIKUS
- FUNKCIONÁLIS
- KOMBINÁLT
- ÖNÉLETRAJZI LEVÉL
- EUCV

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az  
emberi erőforr.fejl.

29

## CV TARTALMA

- FEJLÉC (CURRICULUM VITAE)
- NÉV, ELÉRHETŐSÉG
- KARRIERCÉL VAGY AZ ÁLLÁS MEGNEVEZÉSE
- SZAKMAI KÉPZETTSÉG
- KORÁBBI MUNKAHELYEK
- IDEGENNYELVTUDÁS
- JOGOSÍTVÁNYOK
- TAGSÁGOK, TISZTSÉGEK
- REFERENCIÁK
- MELLÉKLETEK (ERKÖLCSI BIZONYÍTVÁNY, KÉPZETTSÉGET  
IGAZOLÓ OKIRATOK, NYELVVIZSGA BIZONYÍTVÁNYOK,  
FÉNYKÉP)

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az  
emberi erőforr.fejl.

30

## Szabványosított önéletrajzok európai mintára

- Az Európai Bizottság elfogadta azt a javaslatot, mely az Európai Unió egészében szabványosított önéletrajz-formát kíván bevezetni a munkakeresők számára.
- A 2002. február 13-án hozott döntés egy szélesebb körű akcióterv keretében született, melynek célja a munkavállalók földrajzi mobilitásának elősegítése.
- Az önéletrajz-modell a hagyományos, személyi adatokra, szakmai gyakorlatra és iskolai végzettségre vonatkozó kérdések mellett nagy jelentőséget tulajdonít az egyéni képességeknek és készségeknek. Ezek között természetesen első helyen szerepel a nyelvtudás — külön feltüntetve az írásbeli és a szóbeli nyelvkészséget —, valamint a számítástechnikai ismeretek.
- Egyes kérdések azonban olyan kevésbé szokványos területekre vonatkoznak, mint a művészeti (zene, rajz stb.) és a szociális készségek (másokkal való együttélés és együttműködés, kommunikációs készségek egy multikulturális környezetben vagy a csapatszellem, például a sportban), vagy éppen a szervezőkészség (a munkában, az önkéntes munkában, s mi több a családi életben).

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejlt.

31

## Európai önéletrajz – EUCV

<https://www.nive.hu/nft/palyazat/eucv.htm>

Az Európai Önéletrajz átfogó képet kíván nyújtani az egyén képzettségéről és munkatapasztalatairól.

A szabvány önéletrajz a következőkről ad információt:

- Nyelvi kompetenciák
- Munkatapasztalat
- Iskolarendszerben szerzett képzettség
- Iskolarendszeren kívül szerzett képzettség

Letöltés MS Word formátumban:

[Önéletrajz formanyomtatvány \(.DOC\)](#)  
[Utmutató az EUROPASS önéletrajz kitöltéséhez \(.DOC\)](#)  
[Részletes útmutató az EUROPASS önéletrajz használatához \(.DOC\)](#)

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejlt.

32

## REFERENCIÁK

- MUNKAREFERENCIA
- SZEMÉLYREFERENCIA
- AJÁNLÓLEVÉL

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejlt.

33

## TESZTEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

- ÉRZÉKENY MÉRŐESZKÖZÖK
- EGYSÉGESÍTHETŐEK
- MEGBÍZHATÓAK
- CÉLIRÁNYOSAK
- OBJEKTÍVAK

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejlt.

34

## A TESZTEK FAJTÁI

- **Mit mérnek:**  
TELJESÍTMÉNYT  
KÉPESSÉGEKET
- **Részt vevők száma szerint:**  
EGYÉNI  
CSOPORTOS
- **Jellemzők szerint:**  
INTELLIGENCIA TESZT  
SZEMÉLYISÉGTESZT  
MOTIVÁCIÓS TESZT  
SPECIÁLIS KÉPESSÉGEKET VIZSGÁLÓ TESZT  
TEVÉKENYSÉGTESZT

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejlt.

35

## A LEARY ÁLTAL VIZSGÁLT 16 MAGATARTÁS FORMA

SIKERES	BIZALMATLAN
VEZETŐ	GYENGE
NÁRCISZTIKUS	IRÁNYÍTHATÓ
VERSENGŐ	RAGASZKODÓ
ELLENSÉGES	KOOPERATÍV
AGRESSZÍV	SZERETETTELJES
LÁZADÓ	GONDOSKODÓ
ÖNBÜNTETŐ	NAGYLELKŰ

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejlt.

36

## INTERJÚ

- BEMUTATKOZÓ BESZÉLGETÉS
- FELVÉTELI ELBESZÉLGETÉS

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

37

## AZ INTERJÚ SZAKASZAI

- PÁLYÁZÓ ÜDVÖZLÉSE
- SZEMÉLYI HELYZETÉNEK MEGBESZÉLÉSE
- SZELLEMI FEJLŐDÉSÉNEK MEGBESZÉLÉSE
- FOGLALKOZÁSBELI FEJLŐDÉSÉNEK MEGBESZÉLÉSE
- INFORMÁCIÓK A VÁLLALATRÓL
- SZERZŐDÉSI TÁRGYALÁS
- BESZÉLGETÉS BEFEJEZÉSE

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

38

## FELVÉTELI ELBESZÉLGETÉS RÉSZTVEVŐI

- PÁLYÁZÓ
- KÖZVETLEN VEZETŐ
- SZEMÉLYÜGYI SZAKEMBER

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

39

## SZAKVÉLEMÉNY RÉSZEI

- SZAKMAI ÉLETRAJZ
- SZEMÉLYISÉG
- SZAKMAISMERET
- EGÉSZSÉGI ÁLLAPOT

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

40

## GARANCIA, JÓTÁLLÁS

- PRÓBAIDŐ- BEILLESZTÉS
- ÚJ SZEMÉLY KÖZVETÍTÉSE

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

41

## Alkalmazás

- Foglalkoztatásra irányuló jogviszony
- Munkaköri leírás

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

42

## Beillesztési folyamat

- tudatosan tervezett és szervezett folyamat a cég részéről
- az új munkavállaló beilleszkedését segíti elő

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

43

## A beillesztési és beilleszkedési folyamat érintettjei

- az új dolgozó,
- közvetlen vezetője,
- és a szűkebb környezete (munkatársak).

Kidolgozója: a személyügyi részleg.

**A közvetlen munkahelyi felettes** végzi a program szervezését, lebonyolítását és az egyes elemek koordinálását.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

44

## Beillesztési idő

- hossza függ a toborzási és kiválasztási stratégiától ( **belső** forrás - néhány nap, **külső** forrás - néhány hónap is lehet.) (Általában a próbaidő elegendő ahhoz, hogy kiderüljön, be tud-e illeszkedni az egyén vagy sem.)

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

45

## A beillesztési program előnyei

- új dolgozó munkafeladatokba történő gyors és intenzív bedolgozás **a cég** teljesítményére és költségeire kedvezően hat,
- ugyanakkor sikerélményt ad **a dolgozónak** az új munkahelyen.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

46

## A beillesztési program céljai

- az újonnan belépő munkaerő beillesztetésének tudatos elősegítése,
- bevezetés a munkaszervezetbe, ismerkedés a munkahely sajátosságaival,
- a főnök-munkatárs harmonikus viszony elősegítése,
- a felelősségteljes, önálló munkavégzés képességének kibontakoztatása,
- a magas színvonalú munkatervezés feltételeinek megteremtése,
- a folyamatos fejlődés (képzés) biztosítása.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

47

## A beillesztést befolyásoló tényezők

- A szervezeti egység emberi kapcsolatai. ( Konfliktus, vagy oldott légkör uralkodik-e a szervezetben.)
- A cég szervezetsége. (Tisztán megfogalmazott cél, munkakörök.)
- Az információs kapcsolatok jellege. ( Segítő vagy gátló attitűd és erkölcsi normák. )
- Az új munkatárs képzettsége, munkatapasztalata.
- A tárgyi munkakörnyezet, illetve a kialakult munkarend.
- A nyílt, elfogadott teljesítmény - és viselkedési normák.
- A közvetlen vezető figyelme, támogatása és türelme.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

48



## A közvetlen felettes feladatai

1. A munkafelvétel előkészítése.
2. Információs beszélgetés folytatása az új munkavállalóval.

céljai:

- megismerés és a személyes kontaktus megteremtése,
- tényleges képességek, készségek megismerése,
- tájékoztatás: ( feladatokról, alá és fölrendeltségi viszonyokról, a munka menetéről, szokásokról, a veszélyhelyzetekről, kötelező oktatásokról.)

3. Munkatársakkal való megismertetés.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

49

## A beillesztési program szakaszai

- Az **általános szakasz** minden új belépőt érint.
- Az **egyéni szakasz** a betöltendő munkakörhöz, illetve a személy munkatapasztalatához igazodik.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

50

## Az általános beillesztési szakasz elemei

- **A munkaidő-szabályozás ismertetése.** (kezdési, befejezési idő, szünetek, nyilvántartás, szabadság kérése, betegség bejelentése)
- **A munkahely bemutatás.** (alá-fölé-mellé rendelt személyek megismerése, munkavédelmi szabályok)
- **Ismerkedés a céggel** (organogram, cégismertetők, cégbejárás, szokások, hagyományok)
- **A munkakörhöz kapcsolódó jogszabályok megismerése** (KSZ, SZMSZ, törvények),
- **Találkozók, megbeszélések** a vállalati, munkahelyi vezetőkkel, akik a cég stratégiájáról, célkitűzéseiről, a szakmai feladatokról, a minőségi munkavégzés fontosságáról adnak tájékoztatást,
- **Munkamegbeszélések** a közvetlen munkahelyi vezetővel, a beillesztési program előrehaladásáról.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

51

## Az egyéni beillesztési szakasz elemei

- **Rotációs** szakaszok megszervezése, és lebonyolítása.
- A rotációs szakasz értékelése után a munkavállaló **végleges helyének és munkakörének kijelölése.**
- **Szakmai beillesztés.** A szakmai beillesztést a megérdemelt elismerés és a szükséges bírálat/értékelés segíti elő.
- A közvetlen felettes elfoglaltsága miatt gyakran egy **patronálót** adnak az új dolgozó mellé, akinek a feladata, hogy segítse mindenben az új dolgozót. A patronáló egy személyben szakmai tanító, segítő kolléga és a felettes segítője kell, hogy legyen.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

52

## A beillesztési szakasz vége

- A beillesztési folyamat végén (próbaidő letelte) kell eldönteni:
  - véglegesítik, vagy
  - elküldik a munkavállalót.

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

53

## Köszönöm a figyelmet:

*Matiscsákné dr. Lizák Marianna*

e-mail: [matiscsakne@ektf.hu](mailto:matiscsakne@ektf.hu)

tel.: 06-30-418-25-49

Eger

Matiscsákné: A felnőttképz. és az emberi erőforr.fejl.

54